

Dominik Spiess

Wer profitiert vom risikoorientierten Prüfungsansatz?

Konkrete Vorschläge zu einer verbesserten Risikokontrolle

Dass der risikoorientierte Ansatz der Abschlussprüfung mehr und mehr in den Unternehmungen Einzug hält, ist unbestritten. Davon zeugen auch die verschiedenen Artikel in diesem Heft. Der Autor möchte nun die Frage beleuchten, wem dies letztlich Nutzen bringt. Handelt es sich nur um einen Eigennutzen für den Prüfer, damit dieser seine Arbeit besser, effizienter und mit einem reduzierten Prüfrisiko abwickeln kann? Inwiefern kann auch der Kunde daraus Nutzen ziehen? Welchen Stellenwert hat das Risikomanagement in den Unternehmen? Welches ist dabei die Rolle des Verwaltungsrates? Last but not least gibt der Autor einige praktische Hinweise in Bezug auf das Risikomanagement.

1. Risikodefinition

Das Geschäftsrisiko ist «die Wahrscheinlichkeit, dass ein Ereignis die Fähigkeit einer Organisation, die Geschäftsziele und Strategien erfolgreich zu erreichen, negativ beeinflusst» [1]. Mit Ausnahme von sog. Non Profit Organization (NPO) ist die Gewinnerzielung in den meisten Unternehmungen eines der wichtigsten Unternehmensziele. Das Unternehmensrisiko steht deshalb in engem Zusammenhang mit der Variabilität des Unternehmensgewinns.

Festzuhalten ist zunächst, dass der Gewinn nicht nur eine erstrebenswerte Grösse darstellt, sondern auch von mikro- sowie makroökonomischer Bedeutung ist. Auf Stufe der Unternehmung ist er notwendig, um Aktienkapital oder «Risikokapital» aufzubringen,

die Firma am Start sowie bei der (risikobehafteten) Expansion zu finanzieren, das Kapital und den Wert des Unternehmens aufrecht zu erhalten und über die Dividende zu verzinsen. Die Erwirtschaftung von freiem Cash Flow erlaubt es, weitere Investitionen vorzunehmen, Verschuldungen zurückzuführen, Mitarbeitern Boni zu verteilen, Lohnerhöhungen vorzunehmen, etc.

Von Seiten der Finanzanalysten wird der Wert einer Unternehmung in hohem Mass von deren Kapazität, freien betrieblichen Cash Flow und Gewinn zu erarbeiten, abgeleitet. Dieses Kriterium wurde in letzter Zeit etwas in den Hintergrund gedrängt, indem zahlreiche Start-up-Unternehmungen aufgrund anderer Elemente wie der Innovationskraft, des durchschnittlichen Alters der Mitarbeiter, deren Ausbildung, des Umsatzes oder sogar der sog. «Burn-Rate»,

also des Gegenteils des Gewinns, beurteilt werden. Sogar bei diesen Überlegungen ist die Gewinn-Betrachtung letztlich die relevante, denn die vorgeannten Faktoren sollen wiederum, langfristig betrachtet, die Fähigkeit des Unternehmens, Gewinn zu erzielen, widerspiegeln.

Das inhärente Risiko einer Unternehmung entspricht im Gesamten der Wahrscheinlichkeit, dass sich die Unternehmungsergebnisse auf unvorhergesehene Art und Weise entwickeln. Diese Entwicklung kann sowohl negativ wie auch positiv ausfallen. Wenn die Ergebnisse einer Unternehmung plötzlich um -50% oder um +100% variieren, dann wird die Unternehmung mit einem erhöhten Risiko assoziiert, es sei denn, diese Entwicklung sei vorhersehbar gewesen. Dieses Phänomen kann immer wieder bei den Banken beobachtet werden. Banken weisen derweilen stark schwankende Resultate aus. Oft liegt die Ursache bei den Handelsergebnissen. Die Handelsgeschäfte bei den Banken (Devisen, Wertschriften, derivative Finanzinstrumente, Rohstoffe, etc.) sind den zum Teil wesentlichen Kursschwankungen der entsprechenden Märkte unterworfen. Oft beeinflusst auch die Bildung von Wertberichtigungen auf den durch die Bank eingegangenen Kreditrisiken die Ergebnisse auf unvorhergesehene Art und Weise. Jüngstes Beispiel ist hier die Genfer Kantonbank. Die Markt- und die Kreditrisiken werden aber beispielsweise durch die UBS «bewusst und aktiv, als integraler Bestandteil der Dienstleistungen, eingegangen» [2].

Die meisten Unternehmungen, seien es börsenkotierte oder auch KMU, versuchen, diese Unberechenbarkeit zu reduzieren und das Bild eines sich stetig verbessernden Unternehmens zu

vermitteln. Die Entwicklung der Ergebnisse soll möglichst gleichmässig sein oder zumindest eine gewisse konstante Regel befolgen. Auch das Rechnungswesen und die Rechnungslegungsgrundsätze spielen dabei eine wesentliche Rolle. Dies berücksichtigt auch der Prüfer in seiner Prüfungsstrategie [3].

Die Bemühungen, sich als Unternehmung mit vermindertem Risiko zu präsentieren, rühren daher, dass ein erhöhtes Risiko mit erhöhten Kosten verbunden ist, so zum Beispiel beim Kreditrating der Banken. Noch wichtiger ist aber, dass in der Regel die Stakeholders (Aktionäre, Gläubiger, Mitarbeiter, Staat, Ortsansässige) ein hohes Interesse an einem sicheren Unternehmen haben. Oft ist dies sogar Voraussetzung, um eine Geschäftsbeziehung überhaupt einzugehen. Diese Ausgangslage sollte eigentlich fast zwangsläufig zur Einführung eines umfassenden Risikomanagements Anlass geben. Dem ist aber in der Praxis oft nicht so.

2. Entwicklung und Stellenwert der Risiken

Bei den Geschäftsrisiken möchten wir zwei Kategorien unterscheiden: Erstens die *direkten Geschäftsrisiken*, welche bewusst in Kauf genommen werden und mit welchen die Unternehmung ihr Geld verdient. Das sind diejenigen Risiken, die auch regelmässig eine Chance beinhalten: zum Beispiel geht eine Bank ganz bewusst Kreditrisiken ein, um dadurch mit einer Zinsspanne einen Gewinn zu erwirtschaften. Zweitens die *indirekten Geschäftsrisiken*. Es handelt sich hier um diejenigen, welche in zweiter Linie auf die Unternehmung Einfluss nehmen und nicht im direkten Verhältnis zum Kerngeschäft stehen (z.B. Marketing, Umwelt, Personalwesen, Öffentlichkeitsarbeit) [4]. Wesentlich bei dieser Unterscheidung ist, dass die letzteren in der Regel schlechter wahrgenommen und somit schlechter kontrolliert werden.

Dass sich die Risiken stets verändern und neue Risiken stetig entstehen, ist offensichtlich. Relativ neu ist aber der Rhythmus der Veränderungen und da-

durch das Chancen/Gefahren-Potential. Die Globalisierung der Geschäftswelt, die auch mit der Entwicklung des Internets verbunden ist, bedeutet heute beispielsweise, dass im Tertiärsektor in-nerhalb weniger Monate ein neuer Mitbewerber ins Spiel kommen kann, der unter Umständen aus einer Distanz von Tausenden von Kilometern operiert. Dieser Umstand führt dazu, dass sich den «offenen» Unternehmungen, nämlich denjenigen, die die neuen Möglichkeiten des Internets nutzen, ungeahnte Geschäftsmöglichkeiten bieten. Für deren Mitbewerber entsteht eine gleichermassen intensive Gefährdung der Absatzmärkte.

Diese Beschleunigung des Geschäftslebens hat heute auch beispielsweise zur Folge, dass ein Linien-Manager eines Konzerns durchaus 100–200 E-Mail-Messages pro Tag zu bewältigen hat. Die Chance besteht darin, dass dieser Manager schneller und umfassender wirken kann. Ein unter Umständen neues Risiko besteht darin, dass dieser Manager aufgrund der Fülle der Meldungen, die er erhält, das Wesentliche nicht mehr erkennt. Dieses Beispiel soll auch aufzeigen, dass eine solche Situation beispielsweise vor drei Jahren noch nicht bestand.

Spezifischere und «neuere» Risiken, die heute einen starken Einfluss auf ein Unternehmen haben können, sind

- Neue Gesetze, z.B. zur Produkthaftungspflicht;
- Einfluss der Politik, die Gesetze faktisch ausser Kraft setzt (vgl. nachrichtenlose Vermögen);
- technologische Entwicklungen, Reduktion des Lebenszyklus der eigenen Produkte;
- neue Geschäftspraktiken, wie die Anwendung von erfolgsabhängigen Honoraren oder die vermehrte Anstrengung von Verantwortlichkeitsklagen;
- Umweltrisiken;
- Ruftrisiken, z.B. durch Diffamierung oder durch eine schlecht bewältigte Krise;
- Risiken im Personalwesen, z.B. negative Reaktionen bei einer Kündigung oder umgekehrt eine zu lockere Einstellung bei betrugsähnlichen Vorfällen.

Indem eine Unternehmung nicht nur den direkten Risiken ausgesetzt ist, sondern auch durch indirekte Risiken beeinflusst wird, ohne dies eigentlich zu beabsichtigen, und weil sich diese Risiken schnell verändern können, entsteht ein *Überraschungseffekt*, dem nur mit einer umfassenden Risikostrategie begegnet werden kann. Das bedeutet, dass das Thema «Risiko» integral angegangen werden muss und die wesentlichen Risiken abgedeckt werden sollen.

3. Stand des Risikomanagements in den Unternehmungen

Trotz dieser eigentlich lapidaren Erkenntnis und der umfassenden Literatur ist das *Risikomanagement in den meisten Unternehmen nicht integral gelöst*. Dies ist nicht nur der Kenntnisstand des Autors aufgrund seiner Wirtschaftsprüfungs- und Beratungstätigkeit, sondern auch eine breitere Erkenntnis [5]. Diese Aussage trifft meistens dann nicht zu, wenn es sich um einen Konzern oder um eine Bank mit einer Internen Revision handelt. Umgekehrt ausgedrückt ist fast immer dort eine umfassende Risikopolitik vorzufinden, wo die Unternehmung über eine Interne Revision verfügt. Diese führt den Risikoprozess des öfters auch bei der Unternehmung ein.

Die direkten Geschäftsrisiken, nämlich diejenigen, die eine Unternehmung willentlich und bewusst eingeht, sind in den profitablen Firmen meist gut kontrolliert. Zu den internen Kontrollen, welche diese überwachen, zählt auch die Interne Revision, die diesen Prozess unterstützt, wie bei den Banken, Effekthändlern und Konzernen. Bei den Finanzinstituten ist der Risikoprozess auch insofern stärker organisiert, als er auf einer rechtlichen Basis sowie im Falle des Handels und beim Einsatz von Derivaten auf einer Richtlinie der Schweizerischen Bankiervereinigung basiert [6].

Indirekte Risiken werden in der Regel schwach wahrgenommen, schlecht kontrolliert. Bei überraschendem Auftreten erfolgt oft eine der Situation

schlecht angepasste Reaktion, weil man eben nicht darauf vorbereitet war.

Aus diesem Grund ist das *Krisenmanagement* mit dem Risikomanagement eng verbunden. Eine Krise tritt insbesondere dann ein, wenn sich das Risiko auf negative Weise realisiert, die Unternehmung schlecht darauf vorbereitet war und sie sich nicht oder nur teilweise darum kümmert. Das Krisenmanagement sollte bei jeder grösseren Unternehmung institutionalisiert sein, was bei einigen Konzernen auch der Fall ist. Besonders ist dabei darauf zu achten, dass die Unternehmung und das operative Business durch die Krise nicht lahmgelegt werden. Bei KMU könnten schon einige wenige Checklisten einen wesentlichen Beitrag zum Krisenmanagement leisten. Griffige Public-Rela-

tions-Regeln bei einer Krisensituation sind des weiteren unabdinglich.

Es soll nicht für jedes nur erkennbare indirekte Risiko ein Überwachungsmechanismus aufgebaut werden; das wäre zu kostspielig. Innerhalb der globalen Risikopolitik sollen aber Grundsätze bestehen, die auch indirekte Risiken ausserhalb des Kerngeschäfts der Unternehmung einschliessen.

4. Rolle des Verwaltungsrates

Der Begriff «Risikomanagement» ist im Schweizerischen Obligationenrecht nicht vorzufinden. Auch ist er im Sachwortverzeichnis der Schweizer Obligationenrechtsspezialisten Böckli [7] sowie Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel

[8] nicht enthalten. Es gibt gegenwärtig in der Schweiz keine expliziten Vorschriften zu diesem Thema. Im Verständnis des Autors fällt die Verantwortung für das Risikomanagement letzten Endes in die Oberleitungsfunktion des Verwaltungsrates gemäss Artikel 716a OR. Dass dadurch im umgekehrten Sinne eine Verantwortung zur Einführung eines Risiko-Systems bestehen könnte, ist jedoch nicht herzuleiten. Allerdings ist es gemäss Böckli [9] «möglich, die Erkenntnisse der internationalen Corporate Governance-Debatte ins Schweizer Recht bruchlos einzuordnen». Böckli vertritt auch die Ansicht, dass das Risikomanagement als einer der Kernbegriffe der Corporate Governance-Debatte angesehen werden kann. Diese Aussagen unterstützen die These, dass das Risikomanagement

sinnmässig zur Oberleitung des Verwaltungsrats gehört. Die Rolle des Verwaltungsrates wird sich aber in den meisten Fällen auf übergeordnete Richtlinien, einen konzeptionellen Rahmen und auf Genehmigungen konzentrieren und die Ausführung des Risikomanagements dem Management überlassen. Das Management sollte für die Auslegung, die regelmässige Anpassung, die Durchführung und die Überwachung des Risikomanagements als voll verantwortlich gelten. Dadurch wird der stark operative Charakter des Risikomanagements ersichtlich. Es wäre deshalb nicht richtig, beim Versagen einer internen Kontrolle die Verantwortung sogleich beim Verwaltungsrat zu suchen. Auch wäre es verfehlt, die Verantwortung für das Risikomanagement bei der Internen oder gar bei der externen Revision anzusiedeln. Risikomanagement ist eine Linien- und nicht eine Stabsaufgabe. Das operative Management wird deshalb auch regelmässig als die verantwortliche Stelle für das Risikomanagement angesehen.

Beispielsweise ist der Verwaltungsrat der UBS für die Genehmigung der Risikomanagement- und Kontrollprinzipien und sind diverse Management-Positionen für die Bewirtschaftung der Risiken verantwortlich [10].

Im Entwurf zum neuen Rechnungslegungsrecht «RRG» bleibt das Risikomanagement unerwähnt. Einzig ist gemäss RRG im Anhang der Jahresrechnung offenzulegen, wie Risiken aus Derivaten überwacht werden (Art. 33 Abs. 3).

Anders ist dies bei den Banken: Da diese im Anhang der Jahresrechnung Erläuterungen zum Risikomanagement geben müssen, ist das Risikomanagement ein bankengesetzliches Erfordernis. Auch bestehen, wie erwähnt, Richtlinien der Bankiervereinigung zu diesem Thema.

Im Ausland [11] ist die Entwicklung weiter fortgeschritten. In Deutschland hat der Vorstand gemäss KonTraG für ein «angemessenes Überwachungssystem» zu sorgen. Die London Stock Exchange verlangt ab Ende 2000, dass dort kotierte Firmen ein angemessenes internes Kontrollsystem unterhalten,

welches der Verwaltungsrat überwachen muss. «The Board should maintain a sound system of internal control».

5. Der Nutzen des risikoorientierten Prüfungsansatzes für das geprüfte Unternehmen

In anderen Beiträgen dieses «Treuhanders» ist umfassend dargelegt, dass der moderne Prüfungsansatz heute auf einer Risikoorientierung basiert, wobei in erster Linie die Geschäftsrisiken des Geprüften und erst in zweiter Linie das eigene Prüfungsrisiko analysiert werden.

Der Hauptnutzen, welchen der Geprüfte aus diesem Prozess ziehen kann, besteht darin, dass die Revisionsstelle dem Kunden in der Regel festgestellte Schwachstellen aus der Risikoanalyse mittels eines sog. *Management Letters* mitteilt. Obwohl diese Feststellungen nur in den vom Prüfer gewählten Prüfungsfeldern gemacht worden sind und auf durchaus subjektiv bestimmten Prüfungsschritten gründen, können sie dem Kunden wertvolle Hinweise geben. Die Abgabe eines Management-Letters ist nur in besonderen Fällen, insbesondere bei Gesetzesverstössen, obligatorisch, ansonsten freiwillig. Bei den meisten Prüfungsgesellschaften ist dieser aber verbreitet und im Prüfungsmandat inbegriffen.

Wenn ein Prüfer ein Risiko erkennt, das möglicherweise der geprüften Unternehmung (noch) nicht bekannt ist, wird er dies der Unternehmung auf angepasste Weise, öfters auch nur mündlich, mitteilen.

Obwohl dies nicht unmittelbar zu seinen gesetzlichen Aufgaben gehört, wird der Prüfer den Kunden auch in Bezug auf die Problematik und die Notwendigkeit des Risikomanagements sensibilisieren. Es gibt sogar Prüfungsgesellschaften, die das Vorhandensein eines Risikomanagements beim Kunden als Voraussetzung ansehen und dieses verlangen. Die Unternehmung soll in der Lage sein, die wesentlichen Risiken regelmässig und systematisch zu überwachen. Dies bezweckt den Schutz der

Unternehmung selbst, aber indirekt natürlich auch eine Reduktion des Prüfungsrisikos.

Prüfungsgesellschaften sind oft auch in der Lage, ein Risikomanagement beim Kunden einzuführen. Dies ist aber sicherlich nicht Bestandteil und Gegenstand des Prüfungs-, sondern eines Sonderauftrages. Da die Prüfungsgesellschaft dadurch die Kenntnis der Unternehmung und ihrer Risikostrukturen nachhaltig verbessert, ergibt sich für den Prüfer in der Regel kein Interessenskonflikt oder Unabhängigkeitsproblem.

Ein anderer wesentlicher Vorteil des Risikoansatzes für die geprüfte Unternehmung ist die Tatsache, dass der Prüfer in aller Regel mehrere Unternehmungen prüft und deswegen Erkenntnisse aus anderen Firmen einbringen kann. Sehr oft sind allgemeine Erkenntnisse oder Risikokonturen (zum Beispiel ein neues Gesetz) für mehrere Branchen relevant. Die geprüfte Unternehmung erhält dadurch wertvolle Hinweise auf aktuelle Entwicklungen. Diese Informationen einzubringen ist aber für den Prüfer wiederum keine gesetzliche Auflage, sondern Dienst am Kunden.

Die Anwendung des risiko- und somit zukunftsorientierten Prüfungsansatzes bedeutet, dass sich der Prüfer weniger mit Detailprüfungen wie zum Beispiel Rechnungskontrollen (die möglicherweise der Controller schon vorgenommen hat), sondern mit *Zukunftsthemen* beschäftigt. Das Management erhält auf diesem Weg einen Ansprechpartner, der weniger Vergangenheitsbewältigung betreibt, sondern sich mit den aktuellen Themen, die die Zukunft der Unternehmung beeinflussen, befasst. Das Management und der Prüfer sprechen dieselbe Sprache. In Deutschland ist der Prüfer seit 1998 sogar gesetzlich verpflichtet, «seine Aufmerksamkeit auf jene Probleme zu lenken, die für die künftige Entwicklung des Unternehmens bedeutsam sein können» [12]. Dadurch entsteht zweifellos eine qualitative Verbesserung der Prüfung, welche dem Kunden zugute kommt.

Ein weiterer Bereich ist die Beratung durch den Prüfer in Bezug auf die Aus-

wirkungen der Rechnungslegung des Kunden. Es ist Usanz, dass der Prüfer Überlegungen anstellt, wie die finanzielle Berichterstattung von Stakeholdern interpretiert wird. Daraus können Probleme oder Risiken abgeleitet werden. Dabei wird der Prüfer einen Beitrag leisten, solche Risiken zu reduzieren oder zu kontrollieren. Sehr oft ist sich ein Hauptaktionär einer KMU gar nicht bewusst, welchen Einfluss diese oder jene Rechnungslegung haben kann. Hier kann der Prüfer aufklären und Mehrwert schaffen.

Was das Risiko, dass eine Jahresrechnung nicht mit dem Gesetz oder den Statuten übereinstimmt, betrifft, hat der Prüfer die gesetzliche Aufgabe, eine Prüfung vorzunehmen und einen Bericht abzugeben. In diesem Sinne leistet er einen wesentlichen Beitrag zur Risikoerkennung und -reduzierung im Bereich der Rechtmässigkeit.

6. Risikoansatz

Wesentlich ist, dass die Unternehmung eine Risikostrategie (Synonyme: Risikopolitik, Risikokonzept, Risikomodell, Risikomanagement Prozess, Business Risk Management u.v.a.m.) besitzt und diese konsequent, aber auch pragmatisch umsetzt und überwacht.

Wie die Unternehmung die Risikostrategie konkret umsetzt, ist nicht Gegenstand dieses Beitrags. Insofern sei auf die diesbezügliche Literatur verwiesen [13]. Auch ist es Tatsache, dass die Einführung eines integralen Risikoprozesses ein komplexes Projekt darstellt, bei dem in jedem Fall die individuellen Besonderheiten berücksichtigt werden müssen.

Bei der Einführung der Risikopolitik sollen aber aufgrund der hektischen Veränderungszyklen vermehrt Visionen, Grundsätze und Verhaltensregeln anstatt Anweisungen verankert werden. Risiken mittels Kontrollen in Form von direkten Anweisungen zu überwachen, hat den Nachteil, dass diese bei Risikoveränderungen zu starr und somit rasch obsolet sind. Eng mit der Risikokontrolle verbunden ist auch der Aus- und Weiterbildungsansatz. Je besser die Mitarbeiter ausgebildet und mit den Risiken der Firma vertraut sind, desto stärker ist die gesamte Risikokontrolle.

Da die Risikopolitik und die damit verbundenen Grundsätze, Abläufe und Kontrollen wesentliche Kosten verursachen, ist es sehr wichtig, dass die Unternehmung die Kosten-Nutzen-Relation beachtet. Obschon stets neue Risiken auftauchen und auch in die

Risikopolitik eingebettet werden sollen, ist es eine Tatsache, dass Risiken der Vergangenheit vielleicht heute gar nicht mehr relevant sind. Risiken entfallen oder vermindern sich auch deshalb, weil die Unternehmung gelernt hat, mit ihnen umzugehen. Jede Unternehmung sollte deshalb auch bedacht sein, veraltete Kontrollen ausser Kraft zu setzen. Der Grundsatz könnte lauten: «Für jede neue Kontrolle eliminieren wir eine alte». Zum Beispiel kann sich in einer Firma herausstellen, dass die bisher ausgeführte Kontrolle von Stempelkarten in der Unternehmung aufgrund eines neuen projektorientierten Bonussystems gar nicht mehr nötig ist und deshalb aufgegeben werden kann.

7. Konkrete Vorschläge zur Risikokontrolle

Mit den nachfolgenden Vorschlägen soll keinerlei Anspruch auf Systematik und Vollständigkeit erhoben werden. Ziel ist es, dem Leser einige praktische Hinweise zu geben, welche Massnahmen eine Unternehmung ergreifen kann, um ihre Risiken zu erkennen, zu bewirtschaften und zu kontrollieren. Dabei verstehen sich die Vorschläge insbesondere für überschaubare Verhältnisse, zum Beispiel in KMU, und

für die oben dargestellte Entwicklung der Risiken in der heutigen Geschäftswelt.

- Der wichtigste Punkt sei hier nochmals erwähnt: Definition einer umfassenden und dokumentierten *Risikostrategie* (Risikoerkennung, -kategorisierung und -bewertung, -bewirtschaftung, d. h. -vermeidung, -verminderung, -Überwälzung, -Kontrolle und Überwachung der Risiken). Dabei müssen vor allem diejenigen Risiken, die eine hohe Schadenshöhe beinhalten, mit Priorität behandelt werden.
- Verfassen und regelmässiges Nachführen eines *Business-Plans*. Die Beschreibung der Risiken ist wichtiger Bestandteil eines Business-Plans. Dieser hat den hauptsächlichsten Vorteil, dass sich die leitenden Stellen mit der Strategie, den Zielen und der Zielerreichung auseinandersetzen und somit die Erfolgchancen nachhaltig erhöhen. Als Nebenprodukt beschäftigt man sich dabei auch mit den Unternehmungsrisiken.
- Konstituierung eines kompetenten, professionellen, verantwortungsbewussten *Verwaltungsrates*. Noch zu oft wird darauf in kleineren Verhältnissen aus sogenannten Kostengründen verzichtet, und der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung und der Aktionär sind ein- und dieselbe Person. Dadurch fehlt in der Unternehmung aber die notwendige Distanz vom operativen Geschehen.
- Bei grösseren Unternehmungen und grösseren Verwaltungsräten können sog. *Audit Committees* eingerichtet werden, welche die Zusammenarbeit mit den Prüfern seitens des Verwaltungsrates intensivieren und so verbessern.
- Wahl einer *externen Revisionsstelle*, die den *risikoorientierten Prüfungsansatz* praktiziert. Es gibt noch zahlreiche Prüfer, die nach altem Muster und aufgrund extensiver Detailprüfungen vorgehen.
- Die Schaffung einer *Internen Revision* scheint für die meisten KMU-Unternehmungen aus Kostengründen nicht möglich. Dabei können aber *Controlling-Tätigkeiten*, die zum Beispiel der Finanzchef ausführt, eine ähnliche Funktion erfüllen. Ausserdem kann die Firma interne Revi-

sionsleistungen auch gezielt einkaufen. Dies ist noch recht selten der Fall, ausser es sei gesetzlich vorgeschrieben wie bei Banken oder Effektenhändlern.

- Obwohl dies den integralen Ansatz nicht ersetzt, kann die Bildung einer *Risikokontroll-Einheit* bei einzelnen Unternehmungen sinnvoll sein. Auch können Gremien wie sog. *Risk Committees* geschaffen werden (wie beispielsweise bei Banken anzutreffen). Bei den Banken oder grösseren Konzernen bestehen auch sog. *Compliance-Abteilungen* oder ein *Compliance Officer*, welche die Einhaltung der Gesetze und sonstigen Vorschriften und behördlichen Auflagen überwachen.
- Um das Verständnis für gewisse Risiken oder Risikostrukturen in der Belegschaft auf breiter Basis aufzubauen, sind *Ausbildungs- und Weiterbildungskurse* von Nutzen.
- Absicherung mittels *Versicherungsprodukten*. Es ist erstaunlich, welche Arten von Versicherungsleistungen heute zur Absicherung von Geschäftsrisiken eingekauft werden können. Hier ist eine regelmässige Anfrage beim Versicherer oder Versicherungsbroker zu empfehlen. In gewissen Fällen kann die Versicherung oder Absicherung auch mittels Finanzprodukten erfolgen (Hedging).
- *Outsourcing*: Im gleichen Sinne der Überwälzung von Risiken auf Dritte kann ein Outsourcing dem Unternehmen dazu verhelfen, bei seinem Kerngeschäft und somit bei seinen eigentlichen Geschäftsrisiken zu bleiben;
- *Sicherheitsvorkehrungen*: Wichtig ist nebst der physischen Sicherheit der Räumlichkeiten vor allem die Sicherheit der EDV allgemein und spezifisch der Internet- und E-Mail-Applikationen.
- Das *Risikoreporting* an die Firmenleitung und die entsprechende Sensibilisierung des Personals durch diese sind von zentraler Wichtigkeit. Das Risikoreporting an die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat sollte nicht in allzu kurzen und regelmässigen Abständen erfolgen, denn sonst fühlen sich die verantwortlichen Stellen zu sehr entlastet.
- *Benchmarking* und *Best Practice-Vorgehen*: Das heisst, mittels ent-

sprechender Analysen den Vergleich mit den (besten) Mitbewerbern anstreben. *Mitwirkung in Branchenverbänden*, um unter Umständen eine gewisse Isolierung zu vermeiden.

- Einführung eines *Krisenmanagement-Prozesses* und Professionalisierung der Public-Relations-Funktion, deren Wichtigkeit und Wirkung von den KMU regelmässig stark unterschätzt werden.
- Pragmatische Vorgehensweise, Vermeidung von Formalismus und möglichst wenig «Papier», dafür ausgiebige *Information durch das Management*. So verstehen die Mitarbeiter, auf welche Weise und mit welchen Risiken das Unternehmen Umsätze und Erträge erwirtschaften kann und welche Risiken dazu oder nicht dazu gehören. Dann werden sie auch einen Beitrag dazu leisten, dass die Unternehmensziele erreicht werden. ■■■

Anmerkungen

- 1 Ruud T. Flemming: Integration von Risiko-Management und Interner Revision, Vortrag an der SVIR-Tagung in Thun, 29. Mai 2000.
- 2 Rohner Marcel: Das Risikomanagement im Bankenbereich, Vortrag an der SVIR-Tagung in Thun, 29. Mai 2000.
- 3 Vgl. Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Zürich 1998, Teil 3.
- 4 Vgl. auch Barnes Marschdorf Kim, Control Self Assessment: Eine Methode des Risikomanagements, in ST 8/99, S. 693.
- 5 Vgl. auch Amhof Roger, Schweizer Markus, Positives Risikomanagement, in ST 8/00, S. 713.
- 6 Vgl. Schweizerische Bankiervereinigung: Richtlinien für das Risikomanagement im Handel und bei der Verwendung von Derivaten vom 31.1.1996, Nr. D45-16.
- 7 Böckli Peter, Schweizer Aktienrecht, Zürich 1996.
- 8 Forstmoester Peter, Meier-Hayoz Arthur, Nobel Peter, Schweizerisches Aktienrecht, Bern 1996.
- 9 Böckli Peter, Corporate Governance auf Schnellstrassen und Holzwegen, in ST 3/00.
- 10 Rohner Marcel: Das Risikomanagement im Bankenbereich, Vortrag an der SVIR-Tagung in Thun, 29. Mai 2000.
- 11 Vgl. Wyss Hans-Peter, Integriertes Risikomanagement, in ST 3/00, S. 180 und 181.
- 12 Vgl. Hommelhoff Peter: Die neue Position des Abschlussprüfers im Kraftfeld der aktienrechtlichen Organisationsverfassung, Düsseldorf 1999, S. 115 ff.
- 13 Vgl. Marschdorf Kim Barnes, Control Self Assessment: Eine Methode des Risikomanagements, in ST 8/99, S. 693 ff.; Amhof Roger, Schweizer Markus, Positives Risikomanagement, in ST 8/00, S. 713 ff.; Wyss Hans-Peter, Integriertes Risikomanagement, in ST 3/00 S. 179 ff.